



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Qué pueden hacer las empresas para desarrollar y establecer un posicionamiento efectivo en el mercado?
2. ¿Qué hacen los especialistas en marketing para identificar y analizar la competencia?
3. ¿Cómo lograr una diferenciación de marcas exitosa?
4. ¿Qué diferencias caracterizan el posicionamiento y el branding en las pequeñas empresas?

Con un diseño innovador y un contenido serio y atractivo sobre temas de marketing, la revista Merca2.0 se ha forjado un lugar único en un mercado hasta entonces inexistente.

Estrategias de posicionamiento de marcas

Ninguna empresa podrá triunfar si sus productos y sus ofertas se asemejan al resto de los productos y ofertas del mercado. Como parte del proceso de gestión estratégica de marcas, cada oferta debe acercarse al mercado meta aludiendo a los aspectos apropiados para atraerlo. Aunque posicionar con éxito un nuevo producto en un mercado bien establecido puede parecer difícil, *Merca2.0* demuestra que no es imposible.



A principios de 1984, mientras se desempeñaba como gerente de servicios de marketing, Andrzej Rattinger Aranda se dio cuenta de que en México la información relacionada con su disciplina provenía casi por completo de textos en inglés y casos extranjeros. En aquella época, sin tener en cuenta los libros especializados, los boletines resultaban la principal fuente de documentación fresca en temas prácticos y su costo era casi siempre elevado. Con esta realidad en mente, Rattinger tuvo la idea de crear un boletín mensual que reportara las actividades de la industria del marketing en el país. El primer ejemplar de Cebra (titulado así por su diseño en blanco y negro, y por las implicaciones creativas de un nombre tan poco usual) ofrecía un ranking de las agencias de publicidad más importantes del momento y, como era un boletín, resultaba lógico que se vendiera por suscripción. La revista tuvo una gran recepción en la industria, y al cabo de año y medio eran ya varias las empresas que solicitaban anunciarse en sus páginas. Para poder vender espacios publicitarios, el boletín se convirtió en revista.

Así nació ADCEBRA en junio de 1992. Como tenía un buen número de suscriptores pagados, no tenía sentido cambiar el modelo, pero ahora la publicación tenía anunciantes y circulación pagada, una aspiración difícil de alcanzar para la mayoría de las revistas de reciente aparición. ADCEBRA creció con rapidez, satisfaciendo la necesidad de un segmento ansioso de noticias y análisis de la industria, así como de los hábitos y características del consumidor mexicano. Por desgracia, tras diez años de vida, diferencias entre los accionistas hicieron que se suspendiera su publicación.

Sin embargo, Rattinger estaba convencido de que las necesidades del mercado seguían allí, por lo que reunió un selecto grupo de colaboradores para lanzar, en mayo de 2002, la revista Merca2.0. A una década de distancia, la revista mantiene un ritmo de crecimiento que le ha permitido convertirse en la publicación preeminente de marketing, en español y para Latinoamérica. Por si esto fuera poco, contando con el entusiasmo de un joven equipo de trabajo, y teniendo la revista como punto de referencia, la empresa se ha involucrado en el desarrollo de contenido multimedia para siete sitios de Internet, una publicación mensual adicional, y más de doce ediciones anuales sobre diferentes temas de marketing, además de auspiciar seminarios y títulos (diplomas) de capacitación profesional en el área.

Al cumplirse el décimo aniversario de su primera edición, la revista y su amplia gama de medios impresos, digitales, y presenciales forma parte del complejo más grande de creación de contenido de marketing en español en el mundo.¹

Como queda demostrado por el éxito de la revista Merca2.0, las empresas pueden beneficiarse al forjar una posición única en el mercado. El posicionamiento de una marca atractiva y bien diferenciada requiere un profundo conocimiento de las necesidades y deseos del consumidor, así como de las capacidades de la empresa y de las acciones de la competencia. También exige un razonamiento disciplinado pero creativo. En este capítulo describimos un proceso por medio del cual los especialistas en marketing pueden descubrir el posicionamiento de marca más poderoso.

Desarrollo y establecimiento del posicionamiento de marca

Todas las estrategias de marketing se basan en la segmentación del mercado, la definición del mercado meta y el posicionamiento en el mercado. Las empresas identifican diversas necesidades y grupos en el mercado, luego se concentran en las necesidades o grupos que puedan atender mejor, y buscan posicionar su producto de modo que el mercado meta reconozca las ofertas e imágenes distintivas de la organización.

El **posicionamiento** se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta.² El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados. Todos los miembros de la organización deben entender el posicionamiento de la marca y utilizarlo como marco para la toma de decisiones.

Adidas Preocupada por afianzar su posicionamiento, Adidas presentó la idea de un combate entre dos de sus principales líneas de zapatillas (tenis) y uniformes de fútbol, Predator y F50, como marco para que su público meta interactuara con la marca de manera divertida y diferente, esperando crear así un compromiso profundo entre ambas partes y desarrollar lealtad hacia su marca. Su estrategia consistía en hacer que la audiencia interactuara la mayor cantidad de tiempo bajo las distintas plataformas de juego y de paquetes temáticos online, de modo que se creara un conocimiento de marca y compromiso entre el usuario y la marca. De esta forma, Adidas busca la relación personal con su mercado meta involucrándolo con la marca, conectándolo con ella y así ayudándolo con herramientas para lograr su objetivo. Estas herramientas son los productos que gracias a su tecnología y diseño logran una comunicación real y divertida con sus consumidores.³

Un buen posicionamiento tiene un “pie en el presente y otro en el futuro”. Debe ser aspiracional, para que la marca tenga espacio para crecer y mejorar. El posicionamiento basado en la situación actual del mercado no tiene suficiente visión a futuro; al mismo tiempo, sin embargo, es importante evitar que se aleje tanto de la realidad como para resultar esencialmente imposible de conseguir. Por lo que se refiere al posicionamiento, el verdadero truco consiste en encontrar el equilibrio justo entre lo que la marca es y lo que podría ser.

El resultado es la creación de una *propuesta de valor centrada en el cliente*, es decir, una razón convincente por la cual el mercado meta debería adquirir el producto. La tabla 10.1 muestra la manera en que tres empresas (Perdue, Volvo y Domino’s) han definido su propuesta de valor a lo largo de los años en función de sus consumidores meta, así como de los beneficios y precios que ofrecen.⁴

El posicionamiento requiere que los especialistas en marketing definan y comuniquen las similitudes y las diferencias que existen entre su marca y la de sus competidores. En concreto, tomar decisiones en materia de posicionamiento exige: (1) determinar un marco de referencia, mediante la identificación del mercado meta y la competencia correspondiente; (2) reconocer los puntos óptimos de paridad y diferenciación de las asociaciones de marca a partir de ese marco de referencia, y (3) crear un “mantra” de la marca que resuma el posicionamiento y la esencia de la marca.

Determinación del marco de referencia competitivo

El **marco de referencia competitivo** define cuál es la competencia a la que se enfrenta una marca y, por lo tanto, en qué marcas debe centrar su análisis de la competencia. Las decisiones que se tomen en materia

TABLA 10.1 Ejemplos de propuestas de valor

Empresa y producto	Consumidores meta	Beneficios clave	Precio	Propuesta de valor
Perdue (pollo)	Consumidores de pollo conscientes de la calidad	Carne tierna	10% más	El pollo más tierno a un precio moderado
Volvo (camioneta)	Familias de clase alta, conscientes de la seguridad	Durabilidad y seguridad	20% más	La camioneta más segura y duradera para el transporte de la familia
Domino’s (pizza)	Consumidores que gustan de las pizzas y a los que les interesa la comodidad	Entrega rápida y buena calidad	15% más	Una pizza caliente y de buena calidad, entregada a domicilio con rapidez y a un precio moderado

de definición del mercado meta suelen ser determinantes para el marco de referencia competitivo de la empresa. Por ejemplo, la decisión de atender a un tipo específico de consumidor define la naturaleza de la competencia, puesto que otras organizaciones han decidido dirigirse a ese mismo segmento en el pasado (o pretenden hacerlo en el futuro), o bien porque los consumidores de ese segmento ya consideran ciertas marcas o productos al hacer sus elecciones de compra.

IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA Un buen punto de partida para definir el marco de referencia competitivo que conducirá al posicionamiento de una marca es la identificación de los **miembros de una categoría**, esto es, de los productos o grupos de productos con los que compite una marca, y que funcionan como sus sustitutos cercanos. Podría suponerse que para las empresas es sencillo identificar a sus competidores. Por ejemplo, PepsiCo sabe que Dasani, de Coca-Cola, es un importante competidor para su marca de agua embotellada Aquafina; en el sector bancario, Citigroup sabe que Bank of America es un competidor importante, y Petsmart.com es consciente de que Petco.com es un importante competidor online en la venta minorista de alimentos y suministros para mascotas.

La variedad de los competidores actuales y potenciales de la empresa, sin embargo, puede ser mucho más amplia de lo que parecería. Para que una marca con intenciones explícitas de crecimiento entre en nuevos mercados podría ser necesario que utilice un marco competitivo más amplio —o tal vez incluso con aspiraciones más altas— que le permita reconocer a los competidores que podría enfrentar en el futuro. De hecho, es más probable que la empresa se vea afectada por nuevos competidores o nuevas tecnologías que por los competidores actuales.

- Después de haber gastado miles de millones de dólares en la construcción de sus redes, los proveedores de teléfonos móviles AT&T, Verizon Wireless y Sprint se enfrentan a la amenaza de nuevos competidores que surgen como resultado de numerosos cambios en el mercado: Skype y el crecimiento de los puntos de acceso inalámbricos, las redes municipales inalámbricas construidas por las ciudades, los teléfonos de modo dual que pueden cambiar con facilidad de una red a otra, y la apertura de la antigua frecuencia analógica de 700 MHz utilizada para transmisiones UHF.⁵
- El mercado de las barras de cereal energizantes, creado por PowerBar, se fragmentó en una serie de subcategorías, incluidas las dirigidas a segmentos específicos (como la barrita Luna para las mujeres) y las que poseen atributos específicos (como las barritas de proteínas Balance y las barritas para control calórico Pria). Cada una representaba una subcategoría para la que la PowerBar original no era tan pertinente.⁶

Las empresas deben identificar su marco competitivo de la manera más ventajosa posible. En el Reino Unido, por ejemplo, la Automobile Association se posicionó como el cuarto proveedor de “servicios de emergencia”, después de la policía, los bomberos y las ambulancias, con lo cual logró transmitir mayor credibilidad y urgencia. Consideremos el marco competitivo adoptado por Bertolli.⁷



Gracias a su atractivo menú, su buen servicio y su ambiente informal, California Pizza Kitchen se ha posicionado dentro de las mejores cadenas de comida casual.



California Pizza Kitchen Considerada líder en el segmento de comida casual en Estados Unidos, California Pizza Kitchen ha sido reconocida por la National Restaurant Association en varias ocasiones por la diversidad y la innovación de su cocina. Desde su fundación en 1985, en Beverly Hills, la empresa ha abierto más de 230 restaurantes en Estados Unidos, y tiene una presencia cada vez más visible en países asiáticos como Malasia, Filipinas, Singapur, China, Indonesia, Japón y Corea, así como en Oriente Medio e incluso en México. Gracias a su atractivo menú —que incluye originales pastas, exquisitos bocadillos, frescas y abundantes ensaladas, sopas, postres y un extenso bar—, su buen servicio y su ambiente informal, California Pizza Kitchen se encuentra dentro de las mejores 10 cadenas estadounidenses de comida casual estilo californiano. En México es gestionada por el grupo ALSEA, cuenta actualmente con once unidades y tiene planes de expansión a Centro y Sudamérica. ■

Podemos examinar a la competencia tanto desde la perspectiva de la industria como desde un punto de vista de mercado.⁸ Una **industria** o *sector industrial* es un conjunto de empresas que ofrecen productos o clases de productos que son sustituibles entre sí. Los especialistas en marketing clasifican las industrias según el número de vendedores que participan en ellas, el grado de diferenciación de los productos, la presencia o ausencia de barreras de entrada, de movilidad y de salida, las estructuras de costos, el grado de integración vertical y el grado de globalización.

Utilizando el enfoque de mercado, definimos la *competencia* como aquellas empresas que satisfacen las mismas necesidades del consumidor. Por ejemplo, un consumidor que compra un software de procesamiento de textos en realidad lo que quiere es la “capacidad de escritura”, una necesidad que también puede satisfacerse con lápices, bolígrafos o hasta hace más o menos poco tiempo, con máquinas de escribir. Los especialistas en marketing deben superar la “miopía” propia de su área de trabajo, y dejar de definir la competencia en términos de categorías e industrias tradicionales.⁹ Coca-Cola, centrada en su negocio de bebidas gaseosas, no prestó atención al mercado de cafeterías y tiendas de jugos (zumos) de frutas frescas, que terminaron por afectar su negocio.

Desde la perspectiva de mercado, el concepto de competencia pone de manifiesto un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales que la competencia definida únicamente en términos de categoría de producto. Jeffrey F. Rayport y Bernard J. Jaworski sugieren hacer perfiles de los competidores directos e indirectos de la empresa examinando los pasos que siguen los compradores para la obtención y el uso del producto. Este tipo de análisis pone de relieve tanto las oportunidades como los desafíos a los que se enfrenta la empresa.¹⁰ “Marketing en acción: Impulso al crecimiento mediante la innovación del valor”, describe qué pueden hacer las empresas para acceder a nuevos mercados y reducir al mínimo la competencia.



Marketing en acción

Impulso al crecimiento mediante la innovación del valor

W. Chan Kim y Renée Mauborgne —profesores de la afamada escuela internacional de negocios INSEAD— consideran que son demasiadas las empresas que se involucran en la “estrategia del océano rojo”, la cual implica enfrenarse en sangrientas batallas frontales con la competencia, basándose en gran medida en las mejoras graduales en los costos, en la calidad, o en ambos factores. En contraste, estos especialistas abogan por la participación en la “estrategia del océano azul”, que es la creación de productos y servicios para los cuales no existan competidores directos. En lugar de buscar dentro de los límites convencionales de competencia en una industria, los gerentes deben mirar más allá, para encontrar posiciones desocupadas en el mercado, que representen una verdadera innovación del valor.

Kim y Mauborgne citan como ejemplo a Bert Claeyns, una empresa belga que opera salas de cine y fue responsable de la creación de Kinopolis, un megacomplejo de 25 pantallas y 7 600 asientos. A pesar del declive de la industria, Kinopolis ha prosperado gracias a una combinación única de características: un amplio estacionamiento gratuito y seguro, grandes pantallas, equipos de sonido y proyección de tecnología de punta, y asientos espaciosos y cómodos, que garantizan una visibilidad sin obstáculos. A través de una planificación inteligente y el aprovechamiento de las economías de escala, con Kinopolis Bert Claeyns creó una experiencia de cine única, a un costo más bajo.

Ésta es la estrategia clásica del océano azul: el diseño creativo de negocios para afectar positivamente tanto la estructura de costos de una empresa como su propuesta de valor para los consumidores. Los ahorros en costos son resultado de la eliminación y reducción de los factores que afectan a la competencia en la industria tradicional; el valor para los consumidores proviene de la introducción de factores que la industria nunca ha ofrecido. Con el tiempo, los costos bajan aún más, ya que el valor superior conduce a un mayor volumen de ventas y genera economías de escala.

Los siguientes son otros especialistas en marketing que han puesto en práctica la poco convencional estrategia del océano azul:

- Callaway Golf diseñó “Big Bertha”, un palo de golf con un mango más grande y un punto óptimo expandido, características que ayudan a los golfistas frustrados por la dificultad de golpear las pelotas de golf en ángulo recto.

- NetJets descubrió cómo ofrecer un servicio de transporte en aviones privados a un grupo de clientes más grande a través de la propiedad compartida.
- Cirque du Soleil reinventó el circo como una forma superior de entretenimiento, mediante la eliminación de los elementos de alto costo (como los animales) y la mejora de la experiencia teatral.


Kim y Mauborgne proponen cuatro preguntas cruciales que deben hacerse los especialistas en marketing para poner en práctica la estrategia del océano azul y crear innovación del valor:

1. ¿Cuál de los factores que nuestra industria da por sentados debemos eliminar?
2. ¿Qué factores debemos reducir muy por debajo del estándar de la industria?
3. ¿Qué factores debemos elevar muy por encima del estándar de la industria?

4. ¿Qué factores, nunca antes ofrecidos por la industria, debemos crear?


Los autores sostienen que las empresas que obtuvieron mejores resultados en la implementación de las estrategias del océano azul supieron aprovechar las tres plataformas en las que puede llevarse a cabo la innovación del valor: el *producto físico*, el *servicio* (mantenimiento, servicio al cliente, garantías y capacitación para los distribuidores y minoristas), y la *entrega* (canales y logística).

Fuentes: W. Chan Kim y Renee Mauborgne, *Blue-Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2005); W. Chan Kim y Renee Mauborgne, "Creating New Market Space", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1999; W.Chan Kim y Renee Mauborgne, "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1997.

EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA En el capítulo 2 se describe cómo llevar a cabo un análisis FODA (DAFO), que incluye un análisis de la competencia. Es muy importante que las empresas reúnan información acerca de las fortalezas y debilidades reales y percibidas de cada competidor. La  tabla 10.2 muestra los resultados de la encuesta llevada a cabo por una empresa, pidiendo a los clientes que calificaran a sus tres competidores, A, B y C, en cinco atributos. De acuerdo con los resultados, el competidor A era muy conocido y respetado por fabricar productos de alta calidad, y por comercializarlos a través de una efectiva fuerza de ventas, pero al mismo tiempo era poco eficaz para garantizar disponibilidad de sus productos y asistencia técnica. El competidor B resultó bien evaluado en todos los ámbitos, incluso en materia de disponibilidad del producto y calidad de su fuerza de ventas. El competidor C fue calificado bajo a aceptable en casi todos los atributos. Este resultado sugiere que, para posicionarse, la empresa podría atacar al competidor A en disponibilidad del producto y asistencia técnica, y al competidor C en casi cualquier factor; sin embargo, no debe atacar al competidor B, que no tiene puntos débiles evidentes. Como parte de este análisis de la competencia para el posicionamiento, la empresa también debe determinar cuáles son las estrategias y objetivos de sus principales competidores.¹¹

Una vez que la empresa ha identificado a sus principales competidores y sus estrategias, debe preguntarse: ¿qué busca cada competidor en el mercado? ¿Qué impulsa su comportamiento? Son muchos los factores que moldean los objetivos de la competencia, incluyendo su tamaño, su historia, su gestión actual y su situación financiera. Si el competidor es una división de una empresa más grande, es importante saber si la casa matriz la tiene en funcionamiento para su crecimiento, para obtener ganancias o para "ordeñarla".¹²

Por último, tomando como fundamento todos estos análisis, los especialistas en marketing deben definir formalmente el marco de referencia competitivo que orientará su posicionamiento. En los mercados estables que tienen poca probabilidad de cambio a corto plazo, podría ser bastante fácil definir uno, dos o quizás hasta tres competidores principales. Por el contrario, en las categorías dinámicas, donde podría existir o surgir competencia en una variedad de formas diferentes, los marcos de referencia tal vez serían diversos, como veremos a continuación.

TABLA 10.2  Valoración de los consumidores con respecto a los factores clave del éxito de la competencia

	Conocimiento del consumidor	Calidad del producto	Disponibilidad del producto	Asistencia técnica	Personal de ventas
Competidor A	E	E	M	M	B
Competidor B	B	B	E	B	E
Competidor C	A	M	B	A	A

Nota: E = excelente, B = bueno, A = aceptable, M = malo.

Reconocimiento de los puntos de diferencia y de paridad óptimos

Una vez que los especialistas en marketing han fijado el marco competitivo de referencia para el posicionamiento mediante la definición del mercado de los consumidores meta y la naturaleza de la competencia, pueden definir cuáles son las asociaciones adecuadas para los puntos de diferencia y los puntos de paridad.¹³

PUNTOS DE DIFERENCIA Los **puntos de diferencia** (POD, por sus siglas en inglés) son atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente con una marca, que evalúan positivamente, y que creen imposible encontrar en la misma magnitud en una marca competidora. Las asociaciones que conforman los puntos de diferencia pueden estar basadas en prácticamente cualquier tipo de atributo o beneficio. Las marcas fuertes pueden tener múltiples puntos de diferencia. Algunos ejemplos son Apple (*diseño, facilidad de uso y actitud irreverente*), Nike (*desempeño, tecnología innovadora y éxito deportivo*) y Southwest Airlines (*valor, confiabilidad, y personalidad divertida*). La creación de asociaciones fuertes, favorables, y únicas es un verdadero reto, pero es un factor esencial para lograr un posicionamiento de marca competitivo.

Existen tres criterios que determinan si una asociación de marca realmente puede funcionar como un punto de diferencia: la conveniencia, la facilidad de entrega y la diferenciación. A continuación se presentan algunas consideraciones clave sobre cada uno de estos criterios:

- *Conveniencia para el consumidor.* Es preciso que los consumidores sientan que la asociación de marca es relevante para ellos. Westin Stamford, en Singapur, se anunció como el hotel más alto del mundo, pero la altura del lugar en donde se alojan no es importante para muchos turistas. A los consumidores también debe dárseles una razón de peso y explicación comprensible sobre por qué la marca puede ofrecerles el beneficio deseado. Mountain Dew podría argumentar que es más vigorizante que otras bebidas sin alcohol, y apoyar esta afirmación señalando que tiene un mayor nivel de cafeína. El perfume Chanel No. 5 podría afirmar que es la quintaesencia de la elegancia francesa, y apoyar tal aseveración señalando la larga relación que ha existido entre esa marca y la alta costura. Otra forma de impulsar la asociación de marca consistiría en resaltar el uso de ingredientes patentados y exclusivos, como la crema NIVEA Wrinkle Control Crème, que contiene la coenzima Q10 (energizante y protectora cardiovascular), o el acondicionador Herbal Essences, en cuya fórmula se usa *hawafena* (marca registrada por Procter & Gamble para un conjunto de proteínas orgánicas con propiedades acondicionantes).
- *Facilidad de entrega por la empresa.* La empresa debe tener los recursos internos y el compromiso necesario para crear y mantener de manera factible y rentable la asociación de la marca en la mente de los consumidores. El diseño del producto y la oferta de marketing deben apoyar la asociación deseada. ¿Comunicar la asociación deseada exige cambios reales en el producto, o simplemente cambios en la percepción que tiene el consumidor respecto del producto o la marca? Esto último suele ser más fácil. General Motors ha tenido que esforzarse por superar la percepción pública de que Cadillac no es una marca joven y moderna, y lo ha hecho a través de un diseño atrevido e imágenes contemporáneas. La asociación de marca ideal es preventiva, defendible, y difícil de atacar. Para ciertos líderes del mercado, como ADM, Visa y SAP, suele ser fácil sostener su posicionamiento, al estar basado en la demostración del desempeño de sus productos o servicios; en cambio para otras marcas líderes, como Fendi, Prada y Hermes es más complicado, porque su posicionamiento se basa en la moda y está, por lo tanto, sujeto a los caprichos de un mercado más inconstante.
- *Diferenciación de los competidores.* Por último, los consumidores deben considerar la asociación de marca como distintiva y superior a la de los competidores relevantes. En 2003 el sustituto de azúcar Splenda superó a Equal y Sweet'N Low, convirtiéndose en líder de su categoría al diferenciarse por su autenticidad como producto derivado del azúcar, sin ninguno de los inconvenientes relacionados con dicho producto.¹⁴

Cualquier atributo o beneficio asociado a un producto o servicio puede funcionar como un punto de diferencia para una marca, siempre y cuando sea lo suficientemente conveniente, fácil de entregar y diferenciado. Sin embargo, para que funcione como un verdadero punto de diferencia, la marca debe demostrar la innegable superioridad del atributo o beneficio. Los consumidores deben estar convencidos, por ejemplo, de que Louis Vuitton tiene los bolsos más elegantes, Energizer es la batería de mayor duración, y Fidelity Investments ofrece el mejor asesoramiento y planificación financiera.

PUNTOS DE PARIDAD Por otro lado, los **puntos de paridad** (POP, por sus siglas en inglés) son las asociaciones de atributos o beneficios que no son necesariamente exclusivas de la marca sino que, de hecho, pueden ser compartidas con otras marcas.¹⁵ Este tipo de asociaciones se presentan en dos formas básicas: puntos de paridad de la categoría y puntos de paridad competitivos.

Los *puntos de paridad de la categoría* son atributos o beneficios que los consumidores consideran esenciales para que una oferta sea vista como legítima y creíble dentro de una categoría determinada de producto o servicio. En otras palabras, representan las condiciones necesarias, aunque no suficientes, para la elección de

una marca. Por ejemplo, es probable que los consumidores no consideren que una agencia de viajes es realmente tal si es incapaz de hacer reservaciones de avión y de hotel, ofrecer asesoramiento sobre los diferentes paquetes, y las diversas opciones de pago y entrega de billetes. Los puntos de paridad de la categoría pueden cambiar con el tiempo debido a los avances tecnológicos, la evolución jurídica o las tendencias de consumo, pero constituyen una especie de “precio a pagar” requerido para participar en el juego del marketing.

Los *puntos de paridad competitivos* son asociaciones destinadas a superar las debilidades percibidas de la marca. Un punto de paridad competitivo podría ser necesario para (1) invalidar los puntos de diferencia de la competencia, o (2) invalidar la vulnerabilidad percibida de una marca como consecuencia de sus propios puntos de diferencia. Esta última consideración, que discutiremos en detalle más adelante en este capítulo, se presenta cuando los consumidores suponen que si una marca es efectiva en un aspecto (por ejemplo, fácil de usar) no debe ser eficaz en otro (tener funciones avanzadas).

Una buena manera de descubrir los puntos de paridad clave de la competencia es realizar un juego de roles del posicionamiento de la competencia y deducir los puntos de diferencia que ésta busca. Los puntos de diferencia de la competencia, a su vez, sugerirán los puntos de paridad de la marca. La investigación sobre los intercambios de productos que hacen los consumidores al tomar sus decisiones de compra también puede ser útil en este sentido.

Independientemente de la fuente de las debilidades percibidas, si a los ojos de los consumidores la marca puede “lograr un equilibrio” en las áreas en las que parece estar en desventaja y obtener ventajas en otros ámbitos podría considerarse que está en una posición competitiva sólida y tal vez hasta insuperable. Un ejemplo de esto se dio con la introducción de la cerveza Tecate Light, la primera cerveza light importante en México.¹⁶

Tecate
Light

Tecate Light En 1992, Tecate Light surgió como la primera cerveza ligera mexicana. Su sabor completo la hace única entre las cervezas light del mercado, y sus ingredientes naturales le proporcionan calidad excepcional. Actualmente es la cerveza que más ha crecido entre las marcas que maneja la cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, en México, representando el 40% del total de la producción de la planta ubicada en este país, y el 25% del total del portafolio de la compañía. Tecate Light ha sido la marca de más rápido crecimiento de la industria cervecera mexicana. El valor de la marca ha crecido sustancialmente, a un ritmo mucho mayor que el de sus principales competidores debido a una fuerte campaña de publicidad, la cual ha sido ganadora de los premios EFFIE por su efectividad. La campaña ha contribuido a fortalecer la lealtad de sus actuales consumidores en México y Estados Unidos, y a mantener la marca Tecate como un icono en la categoría. ■

PUNTOS DE PARIDAD O PUNTOS DE DIFERENCIA Para que una oferta logre un punto de paridad en un atributo o beneficio, un número suficiente de consumidores debe creer que la marca es “lo bastante buena” en esa dimensión. Existe una zona o rango de tolerancia o aceptación en los puntos de paridad. No es preciso que la marca sea percibida literalmente como igual a la de la competencia, pero los consumidores deben sentir que es lo suficientemente buena en ese atributo o beneficio. Si esto se logra, es posible que estén dispuestos a basar sus evaluaciones y decisiones en otros factores quizá más favorables para la marca. Es comprensible que una cerveza ligera nunca sepa tan bien como una cerveza regular, pero deberá tener un sabor muy similar para poder competir con ella de manera efectiva.

A menudo, la clave del posicionamiento no radica tanto en lograr un punto de diferencia, sino en conseguir puntos de paridad.

Visa ha creado un fuerte punto de diferencia respecto de American Express, basándose en la aceptación.



Visa versus American Express

El punto de diferencia de Visa en la categoría de tarjetas de crédito es que es el producto con mayor disponibilidad, lo que subraya el principal beneficio de la categoría: la conveniencia. American Express, por su parte, ha construido el capital de su marca poniendo de relieve el prestigio asociado con el uso de su tarjeta. Después de haber establecido sus puntos de diferencia, Visa y American Express compiten por crear puntos de paridad, y tratan de entorpecer la ventaja del otro. Visa ofrece tarjetas oro y platino para aumentar el prestigio de su marca, y desde hace años su publicidad se ha basado en el lema “Visa está dondequiera que vayas”, mostrando atractivos destinos de viaje y ocio que sólo aceptan la



tarjeta Visa, para reforzar tanto su exclusividad como su aceptación. Por su parte, American Express ha incrementado sustancialmente el número de comercios que aceptan sus tarjetas, y creó otras mejoras de valor al tiempo que reforzó su prestigio a través de publicidad con celebridades como Jerry Seinfeld, Robert De Niro, Tina Fey, Ellen DeGeneres y Beyoncé. ■

MARCOS DE REFERENCIA MÚLTIPLES Si la competencia se amplía o si la empresa tiene planes de expandirse a nuevas categorías no es raro que una marca identifique más de un marco de referencia competitivo actual o potencial. Por ejemplo, Starbucks podría definir conjuntos muy diferentes de competidores, lo que sugeriría como resultado diferentes puntos de paridad y de diferencia:

1. **Restaurantes de servicio rápido y tiendas de conveniencia (McDonald's y Dunkin' Donuts).** Los puntos de diferencia buscados podrían ser la calidad, la imagen, la experiencia y la variedad; los puntos de paridad serían la conveniencia y el valor.
2. **Marcas de distribución en supermercado para café instantáneo de consumo doméstico (Folgers y NESCAFÉ).** Los puntos de diferencia buscados podrían ser la calidad, la imagen, la experiencia, la variedad y la frescura; los puntos de paridad serían la conveniencia y el valor.
3. **Cafeterías locales.** Los puntos de diferencia buscados podrían ser la conveniencia y la calidad del servicio; los puntos de paridad buscados serían la calidad, la variedad, el precio y el sentido de comunidad.

Hay que tener en cuenta que algunos posibles puntos de paridad y diferencia para Starbucks son compartidos por otras marcas de la competencia, mientras que otros son propios de un competidor.

Bajo tales circunstancias, los especialistas en marketing deben decidir qué hacer. Existen dos opciones principales con varios marcos de referencia. Una de ellas es desarrollar primero el mejor posicionamiento posible para cada tipo o clase de competidores, y luego ver si hay una manera de crear un posicionamiento combinado lo suficientemente fuerte como para abordarlos a todos con efectividad. Sin embargo, si la competencia es muy diversa, podría ser necesario decidir el orden de prioridad de los competidores, y luego elegir el conjunto más importante de ellos para que constituyan el marco competitivo. Una recomendación crucial es no tratar de ser todo para todo el mundo; esto conduciría a un posicionamiento de común denominador mínimo, que suele ser ineficaz.

En años recientes, Starbucks ha encontrado dura competencia en el mercado del café por parte de McDonald's y Dunkin' Donuts.



Por último, si hay muchos competidores en diferentes categorías o subcategorías, podría ser útil desarrollar el posicionamiento para todas las categorías pertinentes (“restaurantes de servicio rápido” o “café de supermercado para llevar a casa”, en el caso de Starbucks), o usar un modelo de cada categoría (McDonald’s o NESCAFÉ).

POSICIONAMIENTO BIDIRECCIONAL De vez en cuando, una empresa será capaz de ocupar dos marcos de referencia con un solo conjunto de puntos de diferencia y paridad. En estos casos, los puntos de diferencia de una categoría se convierten en puntos de paridad para la otra y viceversa. Los restaurantes Subway basan su posicionamiento en la oferta de bocadillos saludables y de buen sabor. Esto permite que la marca cree un punto de paridad en el sabor y un punto de diferencia en la salud en lo que se refiere a restaurantes de servicio rápido como McDonald’s y Burger King y, al mismo tiempo, un punto de paridad en la salud y un punto de diferencia en el sabor respecto de restaurantes y cafeterías de comida sana. Las posiciones bidireccionales dan oportunidad de que las marcas amplíen su cobertura de mercado y su base de clientes potenciales. Otro ejemplo de un posicionamiento bidireccional es BMW.


BMW Cuando BMW realizó un fuerte esfuerzo competitivo en el mercado estadounidense a principios de la década de 1980, posicionó su marca como el único automóvil que ofrecía lujo y desempeño al mismo tiempo. En ese momento, los consumidores consideraban que los automóviles de lujo estadounidenses tenían un desempeño deficiente, y que los de alto desempeño carecían de lujo. Respaldándose en el diseño de sus modelos, su herencia alemana y otros aspectos de un programa de marketing bien concebido, BMW pudo alcanzar simultáneamente: (1) un punto de diferencia en el lujo y un punto de paridad en el desempeño respecto de los automóviles estadounidenses de alto desempeño, como el Chevy Corvette, y (2) un punto de diferencia en el desempeño y un punto de paridad en el lujo respecto de los automóviles estadounidenses de lujo, como Cadillac. El inteligente eslogan “La máquina de conducción perfecta” capturó eficazmente la recién creada categoría general: automóviles de lujo de alto desempeño. ■

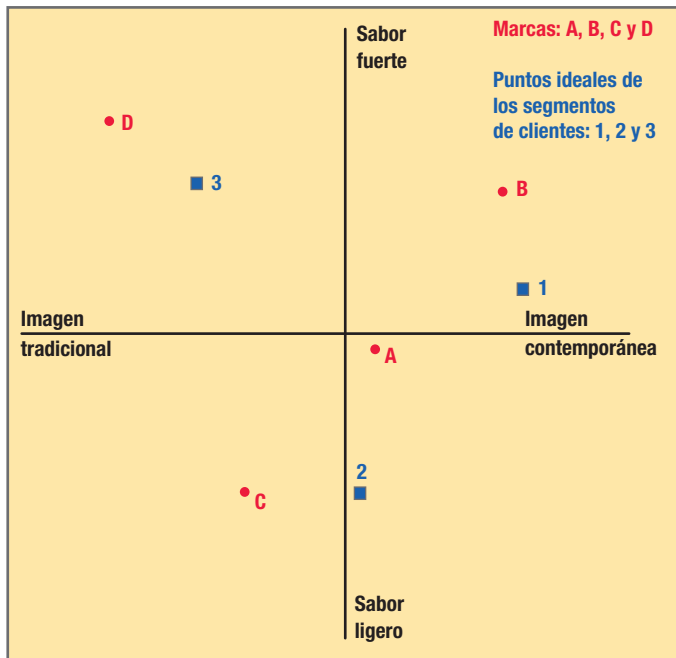
A pesar de que el posicionamiento bidireccional suele ser atractivo como medio para reconciliar las metas potencialmente conflictivas de los consumidores y crear una solución que combine “lo mejor” de distintas ofertas, también implica una carga adicional. Si los puntos de paridad y los puntos de diferencia de las dos categorías no son creíbles, es probable que la marca no llegue a ser considerada un participante legítimo en ninguna de ellas. Muchos de los asistentes digitales personales (PDA) que trataron sin éxito de extenderse a categorías que iban desde los localizadores hasta las computadoras (ordenadores) portátiles ofrecen una vívida ilustración de este riesgo.

Selección de los puntos de paridad y de diferencia

Los especialistas en marketing suelen centrarse en los beneficios de la marca cuando eligen los puntos de paridad y los puntos de diferencia que componen su posicionamiento de marca. Casi siempre los atributos de la marca desempeñan más un papel de apoyo al proporcionar “razones para creer” o “pruebas” sobre el porqué una marca puede afirmar de manera creíble que ofrece ciertos beneficios. Por ejemplo, los especialistas en marketing que trabajan con el jabón Dove hablarán de cómo su atributo de contener un cuarto de crema limpiadora redundante en el beneficio de una piel más suave. Por lo general a los consumidores les interesa conocer los beneficios y lo que obtendrán exactamente de un producto. Varios atributos pueden ser usados para comunicar un determinado beneficio, y éstos pueden cambiar a lo largo del tiempo.

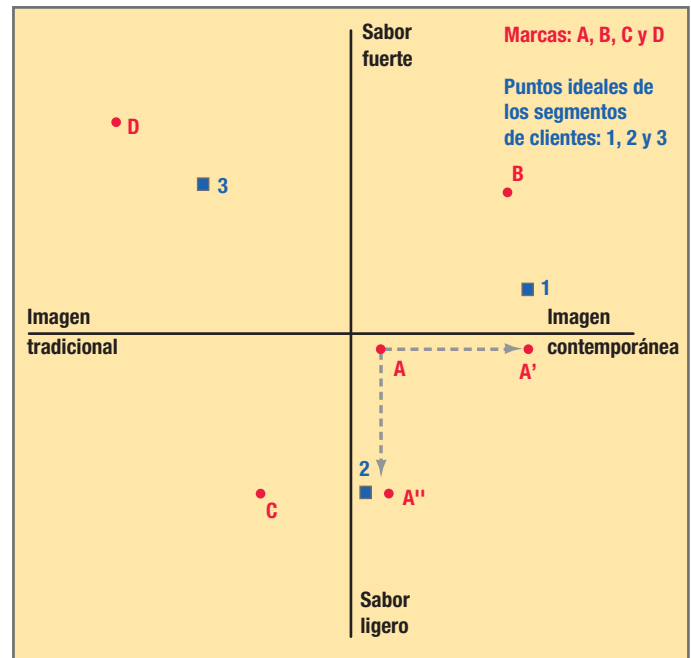
Los mapas perceptuales pueden ser útiles a la hora de elegir los beneficios específicos como puntos de paridad y puntos de diferencia para posicionar una marca. Los *mapas perceptuales* son representaciones visuales de las percepciones y preferencias del consumidor, y su objetivo es proporcionar descripciones cuantitativas de las situaciones del mercado y de la manera en que los consumidores perciben los diferentes productos, servicios y marcas de acuerdo con varias dimensiones. Al superponer las preferencias del consumidor con las percepciones de la marca, los especialistas en marketing pueden revelar “huecos” o “aperturas” que sugieren las necesidades insatisfechas de los consumidores y las oportunidades de marketing.

Por ejemplo, la  figura 10.1(a) muestra un mapa perceptual hipotético para una categoría de bebidas. Las cuatro marcas, A, B, C y D, varían en función de cómo consideran los consumidores su sabor (ligero o fuerte), su personalidad y su imagen (contemporánea o moderna). En el mapa también se muestran las “configuraciones” de los puntos ideales para tres segmentos de mercado (1, 2 y 3). Los puntos ideales representan la combinación de sabor e imagen preferida (“ideal”) de cada segmento.



[Fig. 10.1a] ▲

(a) Mapa perceptual hipotético de bebidas: percepciones actuales



[Fig. 10.1b] ▲

(b) Mapa perceptual hipotético de bebidas: reposicionamiento posible para la marca A

Los consumidores del segmento 3 prefieren bebidas con sabor fuerte e imágenes tradicionales. La marca D se encuentra bien posicionada en este segmento, ya que está fuertemente asociada con estos dos beneficios en el mercado. Dado que ninguno de los competidores se le acerca, podríamos esperar que la marca D atrajera muchos de los clientes del segmento 3.

La marca A, por el contrario, es considerada más equilibrada en términos tanto de sabor como de imagen. Por desgracia, en realidad parece que ningún segmento desea este equilibrio. Las marcas B y C están mejor posicionadas en los segmentos 1 y 2, respectivamente.

- Si hiciera que su imagen fuera más contemporánea, la marca A podría pasar a una posición A' y dirigirse a los consumidores meta del segmento 1, alcanzando un punto de paridad en la imagen, y manteniendo su punto de diferencia en el perfil de sabor respecto de la marca B.
- Si hiciera más ligero su sabor, la marca A podría pasar a la A'' para dirigirse a los consumidores del segmento 2, alcanzar un punto de paridad en el perfil de sabor, y mantener su punto de diferencia en imagen respecto de la marca C.

La decisión sobre cuál reposicionamiento es más prometedor, A' o A'', requeriría de un exhaustivo análisis competitivo y de los consumidores en una serie de factores, incluyendo los recursos, las capacidades y las intenciones probables de las empresas competidoras, para poder elegir los mercados donde podría atenderse a los consumidores de manera rentable.

Mantra de marca

Con el fin de enfocar aún más la intención del posicionamiento de la marca y la forma en que a la empresa le gustaría que los consumidores pensarán en sus marcas, a menudo es útil definir un mantra de marca.¹⁷ Un *mantra de marca* es una articulación de las características más definitorias de la marca y está estrechamente relacionado con otros conceptos, como la “esencia de la marca” y la “promesa central de la marca”. Los mantras de marca son frases cortas, de muy pocas palabras, que capturan la esencia irrefutable o el espíritu del posicionamiento de la marca. Su propósito es asegurar que todos los empleados de la organización y todos los socios de marketing externos entiendan cómo deben representarla ante los consumidores, y ajusten sus acciones en consecuencia.



El mantra de Nike, “auténtico desempeño atlético”, le sirve de guía para definir el tipo de productos que fabrica y a los atletas que contrata como promotores.

Los mantras de marca constituyen estratagemas muy poderosas. Pueden servir de orientación sobre qué productos introducir bajo la marca, qué tipo de campañas publicitarias presentar, y dónde y cómo vender la marca. Su influencia, sin embargo, puede ir más allá de estas cuestiones tácticas. Los mantras de marca son capaces de guiar incluso las decisiones más aparentemente inconexas o mundanas como el aspecto del área de recepción de las oficinas de la empresa, y el saludo con que se responden las llamadas telefónicas a la misma. En efecto, crean un filtro mental que excluye las actividades de marketing inadecuadas para la marca, o las acciones de cualquier tipo que pudieran tener un efecto negativo en las impresiones de los clientes.

Los mantras de marca deben comunicar económicamente qué es y qué *no* es la marca. ¿Cómo se define un buen mantra? La filosofía de la marca McDonald’s, “Comida, amigos y diversión”, captura la esencia y la promesa principal de la marca. Otros dos ejemplos exitosos de alto perfil, Nike y Disney, muestran el poder y la utilidad de un mantra de marca bien diseñado.



Nike Nike tiene un abundante conjunto de asociaciones con los consumidores, todas ellas basadas en su diseño de productos innovadores, su patrocinio de los mejores atletas, su multipremiada publicidad, su empuje competitivo y su actitud irreverente. Al interior de la empresa, los especialistas en marketing de Nike adoptaron un mantra de marca de sólo tres palabras, “auténtico desempeño atlético”, para orientar sus esfuerzos. Por lo tanto, desde la perspectiva del personal de Nike, la totalidad de su programa de marketing (sus productos y la forma en que se venden) debe reflejar esos valores de marca clave. Con el paso de los años, Nike ha ampliado su significado de marca, yendo sucesivamente de “calzado para correr”, “calzado deportivo” y “calzado deportivo y prendas de vestir”, hasta “todo lo relacionado con los deportes (incluido el equipo)”. Sin embargo, en cada paso del camino ha estado guiado por su mantra de marca: “auténtico desempeño atlético”. Por ejemplo, cuando Nike lanzó su exitosa línea de ropa, uno de los importantes obstáculos que superó fue lograr que los productos fueran lo suficientemente innovadores en cuestión de materiales, corte y diseño para realmente beneficiar a los mejores atletas. Al mismo tiempo, la empresa ha tenido cuidado de evitar el uso del nombre Nike para comercializar productos que no encajan con el mantra de la marca (por ejemplo zapatos casuales color marrón). ■

Disney

Disney Disney desarrolló su mantra de marca en respuesta a su increíble crecimiento a través de la concesión de licencias y el desarrollo de productos durante mediados de la década de 1980. A finales de ese periodo, Disney empezó a preocuparse de que algunos de sus personajes, como Mickey Mouse y el Pato Donald, estuvieran siendo utilizados de manera inapropiada y sobreexponiéndose. Los personajes aparecían en tantos productos y se comercializaban de tantas maneras que en algunos casos era difícil percibir por qué se había concedido una licencia en particular. Por otra parte, debido a la amplia exposición de los personajes en el mercado, muchos consumidores habían comenzado a sentir que Disney estaba explotando su nombre. La empresa reaccionó rápidamente reforzando las asociaciones de marca clave, para asegurarse de que todos los productos y servicios ofrecidos por terceros estuvieran transmitiendo una imagen consistente. Para facilitar la supervisión, Disney adoptó

el mantra de marca interno de “entretenimiento familiar” para que sirviera como telón de fondo para sus nuevas asociaciones comerciales. Aquellas oportunidades que no estuvieran en consonancia con el mantra de marca eran rechazadas, sin importar cuán atractivas fueran. ■

DISEÑO DEL MANTRA DE MARCA Al contrario de los eslóganes, que son afirmaciones al exterior cuyo objetivo es atraer de manera creativa a los consumidores, los mantras de marca se diseñan teniendo en mente propósitos internos de la empresa. Aunque el mantra interno de Nike era “auténtico desempeño atlético”, su eslogan externo era “Just do it”. Los siguientes son los tres criterios clave a tener en cuenta para diseñar un mantra de marca:

- **Comunicar.** Un buen mantra de marca debe definir la categoría (o categorías) de negocio en que interviene la marca y establecer los límites de la misma. También debe aclarar las cualidades únicas de la marca.
- **Simplificar.** Un mantra de marca eficaz debe ser memorable. Para ello debe ser corto, preciso y con un significado vívido.
- **Inspirar.** Lo ideal sería que el mantra de marca también replanteara los temas que son personalmente significativos y relevantes para tantos empleados como sea posible.

Los mantras de marca por lo general están diseñados para capturar los puntos de diferencia de la marca, es decir, sus atributos exclusivos. Otros aspectos del posicionamiento de la marca —en especial los puntos de paridad— también son importantes y quizá necesiten ser reforzados por otros medios.

En el caso de las marcas que se enfrentan a un rápido crecimiento, es útil definir el espacio del producto o beneficio en el que quieren competir, como lo hizo Nike con el “desempeño atlético” y Disney con el “entretenimiento familiar”. Las palabras que describen la naturaleza del producto o servicio, o el tipo de experiencias o beneficios que brinda la marca, pueden ser fundamentales para identificar las categorías correspondientes a las que se extenderá. Cuando se trata de marcas que participan en categorías más estables, donde es menos probable que ocurran extensiones en categorías más distintivas, el mantra de marca puede centrarse exclusivamente en los puntos de diferencia.

Los mantras de marca derivan su poder y utilidad de su significado colectivo. Otras marcas pueden ser fuertes en una, o tal vez incluso en varias asociaciones de marca que integran el mantra de una empresa, pero para que éste sea eficaz, ninguna otra marca debe sobresalir en todas las dimensiones. Parte de la clave del éxito tanto de Nike como de Disney radica en que durante años ningún competidor pudo realmente cumplir con la promesa combinada sugerida por los mantras de sus marcas.

Establecimiento del posicionamiento de marca

Una vez que los especialistas en marketing han determinado la estrategia de posicionamiento de la marca, deben comunicarla a todos los miembros de la organización para que pueda servir de guía a sus palabras y acciones. Un esquema útil para hacerlo es la “vista panorámica” del posicionamiento de marca. La creación de una vista panorámica para la marca asegurará que ninguna fase de su desarrollo sea pasada por alto. “Apuntes de marketing: Creación de una vista panorámica del posicionamiento de marca”, describe una manera como los especialistas en marketing pueden expresar formalmente el posicionamiento de marca.

El establecimiento del posicionamiento de marca en el mercado requiere que los consumidores entiendan lo que la marca ofrece y lo que hace que sea una opción competitiva superior. Para ello, es preciso que los consumidores comprendan en qué categoría o categorías compete, y cuáles son sus puntos de paridad y de diferencia en relación con los de la competencia.

La pertenencia a una categoría puede ser obvia en algunos casos. Los consumidores meta son conscientes de que Maybelline es una marca líder en la categoría de cosméticos, Cheerios es una marca líder en la categoría de cereales, Accenture es una empresa líder en consultoría, etc. Sin embargo, en otras muchas ocasiones los especialistas en marketing se ven obligados a informar a los consumidores sobre la categoría a la que pertenecen sus marcas. Esto sucede sobre todo cuando se introducen nuevos productos, especialmente si la identificación de la categoría a la que pertenecen no es evidente.

En particular, determinar la categoría de pertenencia puede ser un problema para los productos de alta tecnología. Cuando GO Corporation creó la primera computadora (ordenador) en tableta operada por bolígrafo en la década de 1990, los analistas y los medios de comunicación respondieron con entusiasmo a la idea, pero el interés de los consumidores nunca se materializó. Al final, GO fue adquirida por AT&T y siguió funcionando como empresa subsidiaria con especialización en ese tipo de equipos hasta que cerró sus puertas en 1994.¹⁸

También se dan situaciones en las que los consumidores saben a qué categoría pertenece una marca, pero tal vez no estén convencidos de que ésta sea un miembro válido de dicha categoría. Por ejemplo, podrían ser conscientes de que Hewlett-Packard fabrica cámaras digitales, pero tal vez no estén seguros de que los

Apuntes de marketing

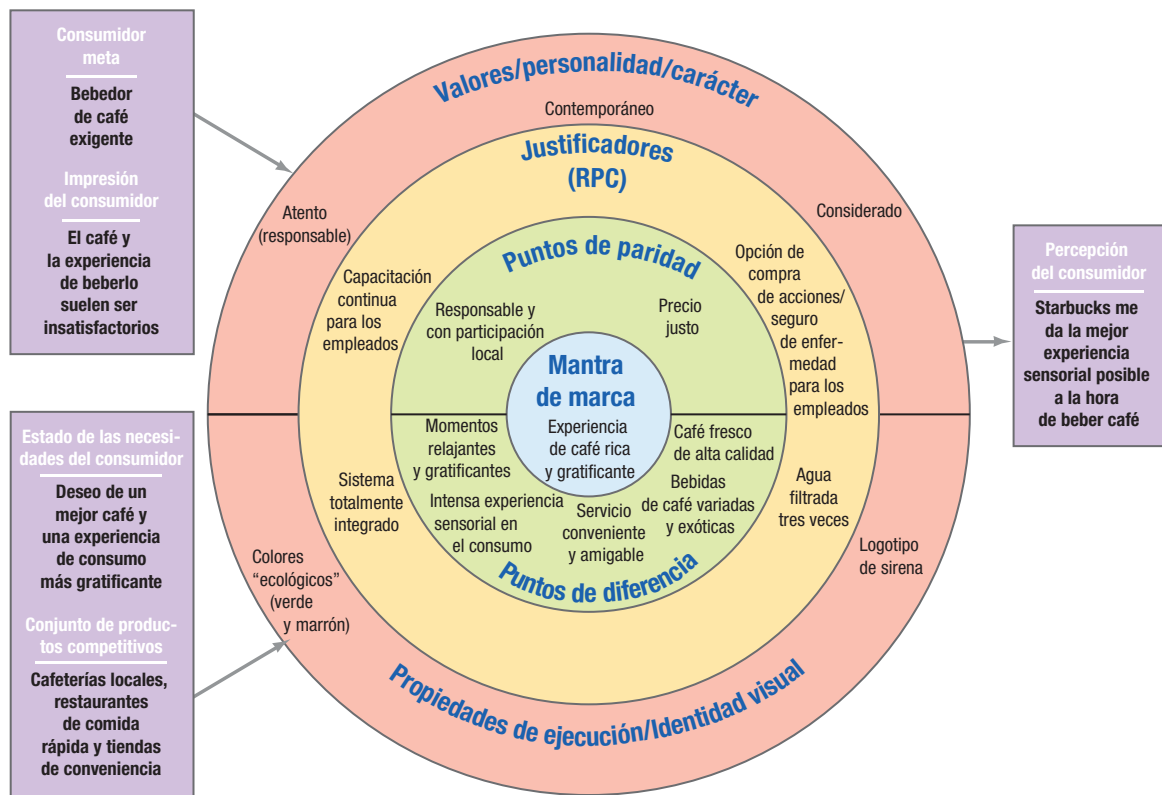
Creación de una vista panorámica del posicionamiento de marca

La vista panorámica (conocida en el medio como *bull's-eye*) proporciona un contenido y un contexto para que todos los miembros de la organización comprendan mejor el posicionamiento de su marca. A continuación se describen los componentes de una vista panorámica, ilustrada con un ejemplo hipotético de Starbucks.

En los dos círculos interiores se encuentra el centro de la vista panorámica: los puntos de paridad y los puntos de diferencia clave, así como el mantra de marca. En el siguiente círculo de adentro hacia afuera están los "justificadores", o las razones para creer (RPC) es decir, los atributos o beneficios que brindan apoyo fáctico o demostrable para los puntos de paridad y de diferencia. Finalmente, el círculo exterior contiene otros dos conceptos de marca útiles: (1) los valores, personalidad o carácter de la marca: asociaciones intangibles que ayudan a establecer el tono de las palabras y las acciones de la marca; y (2) las propiedades de ejecución y

de identidad visual: componentes más tangibles de la marca, que afectan la forma en que ésta es percibida.

Los tres recuadros exteriores de la vista panorámica proporcionan un contexto útil y una interpretación. A la izquierda, dos recuadros destacan algunas aportaciones para el análisis del posicionamiento: uno incluye la descripción del consumidor meta y una perspectiva clave de sus actitudes o comportamientos que influyeron significativamente en el posicionamiento actual; el otro ofrece información competitiva sobre la necesidad clave del consumidor que la marca está tratando de satisfacer, y algunos productos o marcas de la competencia sugeridos por esa necesidad. El recuadro a la derecha de la vista panorámica ofrece una "visión global" del rendimiento: la percepción ideal desarrollada por el consumidor si los esfuerzos de posicionamiento de la marca tienen éxito.



equipos en cuestión sean de la misma clase que los de Sony, Olympus, Kodak y Nikon. En este caso, podría ser útil que HP reforzara su pertenencia a esta categoría.

Por otro lado, a veces las marcas se asocian a categorías de las que *no* son miembros. Este enfoque es una forma de destacar el punto de diferencia de una marca, siempre y cuando los consumidores sepan realmente a cuál categoría pertenece. La pizza congelada DiGiorno ha adoptado esta estrategia de posicio-



DiGiorno se ha posicionado inteligentemente como una sabrosa y conveniente alternativa a las pizzas entregadas a domicilio.

namiento: en vez de ponerla en la categoría de las pizzas congeladas, los especialistas en marketing la han posicionado en la categoría de pizzas que se entregan a domicilio, con anuncios que dicen: “¡No es entrega a domicilio, es DiGiorno!”.

Al utilizar este enfoque, sin embargo, es importante no quedar atrapado entre categorías. Los consumidores deben entender lo que la marca representa, y no sólo lo que no es. La cámara digital y reproductor de MP3 Konica e-mini M se comercializó como la “solución de entretenimiento cuatro en uno”, pero adolecía de deficiencias funcionales en cada una de las aplicaciones y languideció en el mercado debido a ello.¹⁹

El enfoque típico del posicionamiento consiste en informar a los consumidores sobre la categoría a la que pertenece la marca antes de establecer su punto de diferencia. Es de suponer que los consumidores necesitan saber qué es un producto y cuál es su función antes de decidir si es superior a las marcas contra las que compite. En los productos nuevos, la publicidad inicial suele concentrarse en la creación de conciencia de marca, mientras que los esfuerzos de publicidad posteriores se dedican a crear la imagen de marca.

CÓMO COMUNICAR LA PERTENENCIA A UNA CATEGORÍA Son tres las maneras en que puede transmitirse la pertenencia de una marca a su categoría:

1. **Anunciar beneficios de la categoría.** Para reasegurar a los consumidores que la marca estará a la altura de la razón fundamental por la que se encuentra en esa categoría, los especialistas en marketing acostumbran a utilizar los beneficios para anunciar la pertenencia a una categoría. Para dar un ejemplo, las herramientas industriales podrían declarar que son duraderas y los antiácidos podrían hacer alarde de su eficacia; la harina para pasteles podría afirmar su pertenencia a la categoría de postres horneados publicitando el beneficio de su gran sabor y apoyar este esfuerzo incluyendo avisos sobre sus ingredientes de alta calidad (desempeño), o mostrando a los usuarios deleitándose con su consumo (imágenes).
2. **Comparar la marca con productos ejemplares.** Las marcas bien conocidas y destacadas de una categoría también podrían ayudar a que otras especifiquen su pertenencia a una categoría. Cuando Tommy Hilfiger era una marca desconocida, su publicidad anunció su pertenencia a la categoría de grandes diseñadores estadounidenses al asociarla con Geoffrey Beene, Stanley Blacker, Calvin Klein y Perry Ellis, reconocidos miembros de la misma.
3. **Confiar en la descripción del producto.** La frase descriptiva del producto que suele ir justo después de la marca constituye muchas veces un medio conciso para transmitir el origen de la categoría. Ford Motor Co. invirtió más de 1 000 millones de dólares en su radicalmente nuevo modelo 2004, llamado X-Trainer, que combinaba los atributos de una SUV, una minivan y una camioneta. Para comunicar su posición única y evitar que el consumidor lo asociara con sus modelos Explorer y Country Squire, el vehículo, al final llamado Freestyle, fue designado como una “camioneta deportiva”.²⁰

CÓMO COMUNICAR LOS PUNTOS DE PARIDAD Y DE DIFERENCIA Una de las dificultades comunes en la creación de un posicionamiento de marca fuerte es que muchos de los atributos o beneficios que conforman los puntos de paridad y los puntos de diferencia están correlacionados negativamente. Por ejemplo, podría ser difícil posicionar una marca como “barata” y al mismo tiempo afirmar que es “de la más alta calidad”. ConAgra debe convencer a los consumidores de que los alimentos congelados Healthy Choice saben bien y son saludables. Consideremos los siguientes ejemplos de atributos y beneficios correlacionados negativamente:

Precio bajo contra alta calidad	Poderoso contra seguro
Sabor contra bajo en calorías	Fuerte contra refinado
Nutritivo contra buen sabor	Omnipresente contra exclusivo
Eficaz contra suave	Variado contra simple

Además, los atributos y beneficios individuales suelen tener aspectos positivos *y también* negativos. Por ejemplo, consideremos marcas longevas como los sillones reclinables La-Z-Boy, los abrigos Burberry o el *New York Times*. La perdurabilidad de la marca podría sugerir experiencia y sabiduría; por otro lado, podría sugerir que sus productos son anticuados y pasados de moda.²¹

Por desgracia, los consumidores casi siempre quieren maximizar *tanto* los atributos *como* los beneficios que están correlacionados negativamente. Gran parte del arte y la ciencia del marketing reside en las relaciones de compensación, y el posicionamiento no escapa a esta regla. Desde luego, el mejor enfoque es desarrollar un producto o servicio que dé buenos resultados en ambas dimensiones. GORE-TEX fue capaz de superar la imagen aparentemente contradictoria de sus textiles que “permiten transpirar” y al mismo tiempo son “impermeables” gracias a progresos tecnológicos. Cuando las entrevistas cuantitativas en profundidad y los *focus groups* sugirieron que los consumidores querían aprovechar los beneficios de la tecnología sin las molestias que implica, Royal Philips lanzó la campaña publicitaria “Sensaciones y simplicidad” para su marca de equipos electrónicos Philips, usando publicidad impresa, televisiva y online.²²

Algunos especialistas en marketing han adoptado otros enfoques para abordar las relaciones de compensación de atributos o beneficios: el lanzamiento de dos campañas de marketing diferentes, cada una dedicada a destacar un atributo o beneficio de la marca; la vinculación de la marca a cualquier entidad (persona, lugar u objeto) que posea la clase correcta de capital para establecer un atributo o un beneficio como punto de paridad o punto de diferencia; e incluso han tratado de convencer a los consumidores de que la relación negativa entre los atributos y los beneficios puede considerarse positiva si se le considera bajo una perspectiva diferente.

Estrategias de diferenciación

Para crear una marca fuerte y evitar caer en la trampa de los productos de uso masivo, los especialistas en marketing deben estar convencidos de que pueden diferenciar cualquier cosa. La **ventaja competitiva** es la habilidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no pueden o no desean igualar. Michael Porter insta a las empresas a lograr una ventaja competitiva sostenible.²³ Sin embargo, pocas ventajas competitivas lo son. En el mejor de los casos, son apalancables. Una **ventaja competitiva apalancable** es aquella que la empresa puede utilizar como trampolín para desarrollar nuevas ventajas competitivas. Por ejemplo, Microsoft ha extendido su sistema operativo a Microsoft Office y a otras aplicaciones de red. En general, las empresas que pretendan perdurar en el negocio deben generar nuevas ventajas competitivas constantemente.²⁴ Sin embargo, para que una marca esté posicionada de manera eficaz, es preciso que los clientes consideren cualquier ventaja competitiva como un **beneficio para sí mismos**. Por ejemplo, la empresa podría afirmar que su producto funciona con mayor rapidez que el de sus competidores, pero esto no sería una ventaja si sus clientes no valoran la rapidez. Select Comfort ha causado una fuerte impresión en la industria de los colchones con sus camas Sleep Number, los cuales permiten que los consumidores determinen el nivel de firmeza y la forma del colchón para obtener un confort óptimo usando un sencillo índice numérico.²⁵

Como puede verse, las empresas también deben concentrarse en generar ventajas para los clientes,²⁶ porque al hacerlo estarán entregándoles valor y satisfacción; esto, a su vez, propiciará nuevas compras y, en última instancia, mayor rentabilidad para el negocio.

Seguros
AXA

Seguros AXA Con la firme intención de posicionarse rápidamente en el mercado mexicano, Seguros AXA inicia operaciones en 2008 con una campaña de publicidad en la que se invirtieron más de 10 millones de dólares. Basada en el nuevo posicionamiento de la marca global “Reinventado los seguros”, la empresa lanzó su anuncio introductorio reconociendo la necesidad de ganar credibilidad con hechos y no con promesas. La campaña fue diseñada con base en investigaciones de mercado y entrevistas a más de 20 000 clientes, agentes y empleados alrededor del mundo. “Los clientes esperan que seamos más atentos, disponibles y confiables”, fueron algunas de las conclusiones que se obtuvieron a partir del análisis. “Quieren beneficios concretos que les ayuden a resolver problemas reales.”

En consecuencia, la meta de Seguros AXA es convertirse en la empresa número uno de la industria en 2012, para lo cual está tratando de “reinventar” los seguros de manera que los clientes se sientan realmente satisfechos. Como elemento gráfico fundamental de la campaña se utiliza la diagonal roja del logo, que se denomina SWITCH, como forma de hacer hincapié en la intención de cambio: SWITCH es el cambio entre un problema real y una solución concreta; es el antes y el después de utilizar un seguro AXA.

La empresa espera que éste y otros esfuerzos de marketing le ayuden a lograr un posicionamiento positivo en la mente de los consumidores.²⁷

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN La forma más evidente de diferenciación, y por lo general la más convincente para los consumidores, es la que se basa en las características del producto o servicio (tema que se analizará en los capítulos 12 y 13). Swatch ofrece relojes modernos y coloridos; GEICO ofrece un seguro confiable a bajo precio. En los mercados competitivos, sin embargo, las empresas no se pueden limitar a esto. Consideremos estas otras dimensiones, entre las muchas que una empresa puede utilizar para diferenciar sus ofertas de mercado:

- **Diferenciación por medio de los empleados.** Las empresas pueden tener empleados mejor capacitados, que presten un servicio superior al cliente. Singapore Airlines cuenta con una buena percepción de sus clientes en gran parte gracias a sus asistentes de vuelo. De igual manera, la fuerza de ventas de empresas como General Electric, Cisco, Frito-Lay, Northwestern Mutual Life y Pfizer disfrutaron de una reputación excelente.²⁸
- **Diferenciación por medio del canal.** Las empresas pueden diseñar de manera más efectiva y eficiente la cobertura, experiencia y desempeño de sus canales de distribución, para hacer que la compra del producto sea más fácil, más agradable y más gratificante. En 1946 los alimentos para mascotas eran baratos, no muy nutritivos y estaban disponibles exclusivamente en los supermercados y algunas tiendas de comida. Iams, con sede en Dayton, Ohio, alcanzó el éxito al vender alimentos para mascotas de alta calidad a través de veterinarios regionales, criadores de animales y tiendas de mascotas.
- **Diferenciación por medio de la imagen.** Las empresas pueden crear imágenes poderosas y convincentes, que se ajusten a las necesidades sociales y psicológicas de los consumidores. La principal explicación de la extraordinaria participación de mercado con que cuenta Marlboro en todo el mundo (alrededor del 30%) es que su imagen del “vaquero macho” ha tocado una fibra sensible en gran parte del público fumador. Las empresas de vinos y licores también se esfuerzan mucho por desarrollar imágenes distintivas para sus marcas. Incluso el espacio físico de un vendedor puede ser un poderoso generador de imágenes. Por ejemplo, los hoteles Hyatt Regency ha desarrollado una imagen distintiva a través de sus vestíbulos tipo atrio.
- **Diferenciación por medio de los servicios.** Las empresas de servicios pueden diferenciarse mediante el diseño de un sistema de gestión más eficiente y rápido, que proporcione soluciones más efectivas a los consumidores. En este sentido existen tres niveles de diferenciación.²⁹ El primer nivel es la *confiabilidad*: algunos proveedores son más confiables en lo que se refiere a la entrega oportuna, la integridad de la orden y el tiempo del ciclo solicitud-entrega. El segundo es la *elasticidad*: algunos proveedores son mejores en el manejo de emergencias, la retirada de productos y las consultas. El tercero es la *innovación*: algunos proveedores crean mejores sistemas de información, introducen códigos de barras, presentan embalajes variados y ayudan a los clientes de otras maneras.

BRANDING EMOCIONAL Muchos expertos en marketing creen que el posicionamiento de una marca debe incluir componentes racionales y también emocionales. En otras palabras, un buen posicionamiento debe contener puntos de diferencia y puntos de paridad atractivos tanto para la mente como para el corazón.

Para lograrlo, muchas veces las marcas fuertes tratan de aprovechar las ventajas de su desempeño para tocar una fibra emocional en sus clientes. Cuando la investigación sobre Mederma —un producto para el tratamiento de las cicatrices— reveló que las mujeres lo compraban no sólo para eliminar las huellas físicas, sino también para aumentar su autoestima, los especialistas en marketing de la marca añadieron un toque emocional a lo que tradicionalmente había sido un mensaje práctico, que sólo hacía hincapié en las recomendaciones médicas: “Lo que hemos hecho es complementar lo racional con lo emocional”.³⁰

La respuesta emocional de la gente hacia una marca y su marketing dependerá de muchos factores. Uno de ellos, que está cobrando cada vez mayor importancia, es la autenticidad de la marca.³¹ Marcas percibidas como genuinas y auténticas, como Hershey’s, Kraft, Crayola, Kellogg’s y Johnson & Johnson, pueden evocar confianza, afecto y una fuerte lealtad.³² Para celebrar su 250 aniversario, la marca de cerveza Guinness recordó sus orígenes, su calidad y autenticidad con una campaña de marketing cuyos anuncios mostraban a consumidores de todo el mundo brindando por la marca.³³

El consultor de marca Marc Gobé cree que las marcas emocionales comparten tres rasgos específicos: (1) una fuerte cultura corporativa centrada en las personas; (2) un estilo distintivo de comunicación y filosofía, y (3) un gancho emocional convincente.³⁴ Kevin Roberts, director ejecutivo de la empresa de publicidad Saatchi & Saatchi, sostiene que las marcas deben esforzarse por ser “marcas de amor”. Según él, las *marcas de amor* inspiran respeto y tienen la capacidad de transmitir misterio, sensualidad e intimidad.³⁵


1. El **misterio** reúne historias, metáforas, sueños y símbolos. El misterio se suma a la complejidad de las relaciones y experiencias, porque las personas por naturaleza se sienten atraídas a lo desconocido.
2. La **sensualidad** mantiene la vista, el oído, el olfato, el tacto y el gusto en alerta constante, listos para probar nuevas texturas, aromas y sabores fascinantes, música maravillosa y demás estímulos sensoriales.

3. La *intimidad* significa empatía, compromiso y pasión. En ella participan por igual las relaciones estrechas que generan una lealtad intensa y los gestos mínimos pero perfectos.

Al diferenciarse exitosamente, las marcas emocionales también pueden ofrecer compensaciones financieras. Como parte de su oferta pública inicial en el mercado de valores, BT Cellnet de British Telecom, un operador de telefonía móvil del Reino Unido, fue rebautizado como O2 con una campaña de gran alcance emocional sobre la libertad y la capacidad de adaptación. Cuando la adquisición de clientes, su lealtad y el promedio de ingresos generados por éstos aumentaron después de sólo cinco años, la empresa fue adquirida por la multinacional española Telefónica, por más del triple de su precio de oferta pública inicial.³⁶

En general, al analizar los riesgos potenciales que representan sus competidores, las empresas deben prestar atención a tres variables:

1. **Participación de mercado.** La participación de mercado del competidor en el mercado meta.
2. **Participación de recuerdo.** El porcentaje de consumidores que dijeron el nombre del competidor en respuesta a la solicitud “Mencione la primera empresa de esta industria que le venga a la mente”.
3. **Participación de preferencia.** El porcentaje de consumidores que dijeron el nombre del competidor en respuesta a la solicitud “Mencione la empresa a la que preferiría comprar el producto”.


Existe una relación interesante entre estos tres parámetros. La  tabla 10.3 muestra las valoraciones para tres competidores hipotéticos. El competidor A disfruta de la mayor participación de mercado, aunque la está perdiendo. Su participación de recuerdo y su participación de preferencia también decaen, probablemente porque la disponibilidad del producto es insuficiente y su asistencia técnica es mediocre. El competidor B va ganando participación de mercado poco a poco, probablemente porque tiene estrategias destinadas a incrementar su recuerdo y preferencia. El competidor C parece estar anclado en la peor posición de participación de mercado, de recuerdo y de preferencia, probablemente por sus pobres atributos de producto y de marketing. Con base en este escenario podríamos concluir lo siguiente: *las empresas que logren mejoras estables en su participación de recuerdo y en su participación de preferencia, inevitablemente lograrán mejorar su participación de mercado y su rentabilidad.* Empresas como CarMax, Timberland, Jordan’s Furniture, Wegmans y Toyota están cosechando los beneficios de proporcionar un valor emocional, experiencial, social y financiero para satisfacer a sus clientes y a todos sus miembros.³⁷

Enfoques alternativos de posicionamiento

El modelo de posicionamiento de marca competitivo que hemos analizado en este capítulo es una forma estructurada de abordar el posicionamiento con base en un análisis profundo de los consumidores, la empresa y la competencia. En años recientes algunos especialistas en marketing han propuesto otros enfoques menos estructurados que ofrecen interesantes ideas acerca de cómo se posiciona una marca. A continuación destacamos algunos de ellos.

BRANDING NARRATIVO En lugar de esbozar atributos o beneficios específicos, algunos expertos en marketing describen el posicionamiento de una marca en términos narrativos.³⁸

Randall Ringer y Michael Thibodeau consideran que el *branding narrativo* se basa en metáforas profundas, relacionadas con los recuerdos, las asociaciones y las historias de las personas.³⁹ Estos expertos han identificado cinco elementos del branding narrativo: (1) la historia de la marca en términos de palabras y metáforas; (2) la experiencia de los consumidores en función de cómo interactúan con la marca a lo largo del tiempo y en qué puntos entran en contacto con ella; (3) el lenguaje visual o la expresión de la marca;

TABLA 10.3  Participación de mercado, participación de recordación y participación de preferencia

	Participación de mercado			Participación de recuerdo			Participación de preferencia		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Competidor A	50%	47%	44%	60%	58%	54%	45%	42%	39%
Competidor B	30	34	37	30	31	35	44	47	53
Competidor C	20	19	19	10	11	11	11	11	8

(4) la manera en que la narrativa se expresa experimentalmente en términos de cómo involucra la marca los sentidos, y (5) el papel/la relación que la marca desempeña en la vida de los consumidores. Con base en la convención literaria y en su experiencia en materia de branding, Ringer y Thibodeau también ofrecen el siguiente marco para el desarrollo de la historia de una marca:

- **Escenario.** Tiempo, lugar y contexto.
- **Personajes.** La marca presentada como un personaje, incluyendo su papel en la vida de la audiencia, sus relaciones y responsabilidades, y la historia —real o mítica— de su creación.
- **Arco narrativo.** La forma en que la lógica de la narrativa se desarrolla a lo largo del tiempo, incluidas las acciones, las experiencias deseadas, la definición de los acontecimientos y el momento de epifanía o revelación.
- **Lenguaje.** La autenticación de voces, metáforas, símbolos y temas centrales.

Patrick Hanlon desarrolló un concepto relacionado, al que llamó “branding primario”, que considera las marcas como complejos sistemas de creencias. Según Hanlon diversas marcas, como Google, MINI Cooper, el cuerpo de la infantería de marina estadounidense, Starbucks, Apple, UPS y Aveda, tienen un “código primario” o ADN que resuena entre sus clientes y genera pasión y fervor en ellos. De acuerdo con el autor, este sistema de creencias o código primario está conformado por siete activos: la historia de su creación, un credo, un icono, rituales, palabras sagradas, una manera de tratar con los no creyentes, y un buen líder.⁴⁰

PERIODISMO DE MARCA Cuando era director ejecutivo de McDonald’s, Larry Light abogó por un enfoque de posicionamiento de marca al que denominó “periodismo de marca”. Light considera que los especialistas en marketing deben seguir el ejemplo de los editores y redactores de periódicos y revistas —quienes cuentan muchas facetas de una historia para captar el interés de diversos grupos de personas—, para comunicar mensajes diferentes a los distintos segmentos del mercado, siempre y cuando se ajusten (al menos de manera general) a la imagen fundamental de la marca.⁴¹

El periodismo de marca es una crónica de los diversos acontecimientos que ocurren en el mundo de nuestra marca a lo largo de los días y a través de los años. Nuestra marca tiene diferentes significados para distintas personas. No tiene un posicionamiento único; por el contrario, ocupa un lugar particular en la mente de los niños, de los adolescentes, de los adultos jóvenes, de los padres de familia y de las personas mayores. Tiene un posicionamiento específico en el desayuno, el almuerzo, la cena, la merienda, en los días laborales, en los fines de semana, con los niños o en los viajes de negocios. El periodismo de marca nos permite testimoniar los aspectos multifacéticos de la historia de la marca. No hay una comunicación única que cuente toda la historia de la marca. Cada comunicación ofrece una opinión diferente sobre nuestra marca. Todo esto contribuye a la crónica periodística de la marca McDonald’s.

BRANDING CULTURAL Douglas Holt, de la Oxford University, cree que para que las empresas creen marcas icónicas líderes deben acumular conocimientos culturales, elaborar estrategias acordes a los principios culturales de la marca, y contratar y capacitar a expertos culturales.⁴² Incluso Procter & Gamble, una empresa que por mucho tiempo ha orquestado la forma en que sus compradores perciben sus productos, ha iniciado lo que su director ejecutivo, A.G. Lafley, llama “un viaje de aprendizaje” con los consumidores. “Los consumidores están empezando, en un sentido muy real, a apropiarse de nuestras marcas y a participar en su creación”, dijo. “Debemos empezar a aprender a dejar que esto ocurra”.

Craig Thompson, de la University of Wisconsin, considera las marcas como plantillas socioculturales, y cita una investigación de marcas como recursos culturales que mostró cómo los restaurantes ESPN Zone aprovechan la competitividad masculina, y de qué manera las muñecas American Girl aprovechan las relaciones madre-hija y la transferencia de la feminidad entre generaciones.⁴³ Los expertos que quieren que los consumidores contribuyan activamente a la creación de significado y posicionamiento de la marca, incluso se refieren a esto como la “wikificación de la marca”, en referencia a las páginas Web conocidas como *wikis*, cuyo contenido es redactado por colaboradores de todos los ámbitos de la vida y desde todos los puntos de vista.⁴⁴

Posicionamiento y branding para pequeñas empresas

La creación de marcas para pequeñas empresas es un reto, debido a que este tipo de organizaciones tienen recursos y presupuestos limitados. Sin embargo, existen numerosas historias de éxito de empresarios que han construido sus marcas esencialmente de la nada, llegando a convertirlas en marcas poderosas.



vitaminwater En 1996, J. Darius Bickoff lanzó una línea de agua embotellada enriquecida con electrolitos, llamada smartwater; dos años más tarde presentó vitaminwater —una alternativa con vitaminas y sabor para el agua embotellada tradicional— y fruitwater poco tiempo después. Su inteligente marketing incluyó acuerdos de patrocinio con el rapero 50 Cent, la cantante Kelly Clarkson, la actriz Jennifer Aniston y la estrella del fútbol americano Tom Brady, que le ayudaron a lograr el éxito. Menos de 10 años después de su lanzamiento, la empresa Energy Brands de Bickoff, también conocida como Glacéau, fue vendida a Coca-Cola por 4 200 millones de dólares en efectivo.⁴⁵

En general, el enfoque y la consistencia de los programas de marketing son muy importantes cuando la marca tiene recursos limitados. La creatividad también es primordial: deben buscarse nuevas formas de comercializar nuevas ideas sobre los productos entre los consumidores. Algunas pautas específicas para el branding de pequeñas empresas son las siguientes:

- **Realizar una investigación de marketing de bajo costo.** Existen diversos métodos de investigación de marketing de bajo costo, que ayudan a las pequeñas empresas a conectarse con los clientes y a analizar a sus competidores. Uno de ellos consiste en el desarrollo de proyectos de colaboración con colegios y universidades locales, para aprovechar los conocimientos tanto de los estudiantes como de los profesores.
- **Centrarse en la creación de una o dos marcas fuertes a partir de una o dos asociaciones clave.** Muchas veces las pequeñas empresas sólo pueden basarse en una o dos marcas y asociaciones clave como puntos de diferencia para las marcas. Estas asociaciones deben ser reforzadas de manera constante a través del programa de marketing y a lo largo del tiempo. Arraigado en las culturas del snowboard y el surf, Volcom ha adoptado el credo de “la juventud contra la clase dirigente”, lo que ha dado como resultado ventas constantes de su música, ropa deportiva y joyería.
- **Emplear un conjunto de elementos de marca bien integrados.** Tácticamente, es importante que las pequeñas empresas maximicen la contribución de cada uno de los tres conjuntos principales de impulsores de brand equity. En primer lugar, deben desarrollar un conjunto de elementos de marca distintivos y bien integrados que mejoren tanto la conciencia como la imagen de la marca. Los elementos de marca deben ser memorables y significativos, y contar con el mayor potencial creativo posible. Al captar la atención en el punto de venta, un envase innovador puede sustituir las campañas publicitarias. SMARTFOOD presentó su primer producto sin utilizar publicidad alguna. En lugar de ello creó un envase único que sirvió como un sólido símbolo visual en los estantes, e implementó un extenso programa de muestreo que alentaba la prueba. Los nombres propios o los apellidos, que a menudo caracterizan a las pequeñas empresas, pueden proporcionar cierto tipo de distinción, aunque por otro lado también es posible que pronunciarlos, darles significado, recordarlos o utilizarlos para otras consideraciones de la marca podría ser un problema. Si estas deficiencias son demasiado importantes, se deben explorar elementos de marca alternativos.
- **Generar entusiasmo y crear una comunidad fiel a la marca.** Debido a que las pequeñas empresas a menudo deben confiar en la recomendación verbal para establecer su posicionamiento, las relaciones públicas, las redes sociales y las promociones y patrocinios de bajo costo pueden ser alternativas baratas. Como se analizó en el capítulo 9, la creación de una comunidad de marca vibrante entre los clientes actuales y potenciales también puede ser una forma barata de reforzar la lealtad y ayudar a correr la voz entre los nuevos clientes. El navegador Web Mozilla Firefox es capaz de competir con Internet Explorer, de Microsoft, en parte gracias a su dedicado grupo de 10 000 programadores voluntarios que trabajan en su código fuente abierto. A 12 aficionados les gustó tanto la marca que utilizaron vigas y cuerdas para modelar una representación de nueve kilómetros cuadrados del logotipo en un campo de avena en las afueras de Salem, Oregon.⁴⁶
- **Aprovechar el mayor número posible de asociaciones secundarias.** Las asociaciones secundarias (personas, lugares u objetos con asociaciones potencialmente relevantes) suelen ser una solución rentable y un camino alternativo para crear capital de marca, espe-



Con una fórmula única y un marketing inteligente, vitaminwater causó sensación en el mercado de bebidas.

Algunos entusiastas incondicionales de Mozilla Firefox esculpieron un gigantesco logotipo de la marca en este terreno, ubicado en las afueras de Portland, Oregon.



cialmente aquellas que contribuyen a comunicar calidad o credibilidad. Cogent, fabricante de un software que puede identificar a las personas a través de sus huellas digitales, obtiene el 12% de sus ingresos y gran parte de su brand equity debido al hecho que el Departamento de Seguridad estadounidense utiliza sus productos para patrullar las fronteras del país.⁴⁷

A diferencia de las grandes marcas, que suelen tener más recursos a su disposición, las pequeñas empresas por lo general no pueden darse el lujo de cometer errores, y deben diseñar e implementar los programas de marketing con mucho más cuidado.

Resumen

1. Para desarrollar un posicionamiento eficaz, es preciso que las empresas analicen a sus competidores, así como a sus clientes actuales y potenciales. Los especialistas en marketing deben identificar las estrategias, los objetivos, las fortalezas y las debilidades de los competidores.
2. Para desarrollar el posicionamiento se debe determinar un marco de referencia (mediante la identificación del mercado meta y la naturaleza de la competencia), y los puntos óptimos de paridad y diferencia de las asociaciones de marca.
3. Los competidores más cercanos de una empresa son aquellos que tratan de satisfacer a los mismos clientes y necesidades, y producen ofertas similares. Las empresas también deben prestar atención a sus competidores latentes, quienes pueden ofrecer formas nuevas o diferentes de satisfacer las mismas necesidades. La empresa debe identificar a sus competidores utilizando análisis basados en la industria y en el mercado.
4. Los puntos de diferencia son las asociaciones únicas de la marca, que también están muy arraigadas entre los consumidores y reciben evaluaciones favorables. Los puntos de paridad son aquellas asociaciones que no necesariamente son exclusivas de la marca, sino que de hecho pueden ser compartidas con otras. Las asociaciones del punto de paridad de la categoría son asociaciones que los consumidores consideran necesarias para una oferta de productos legítima y creíble en una categoría determinada. Las asociaciones del punto de paridad competitivo son aquellas asociaciones que están diseñadas para invalidar los puntos de diferencia de la competencia, o para superar las debilidades o vulnerabilidades percibidas de la marca.
5. La clave de la ventaja competitiva es la diferenciación relevante de la marca: los consumidores deben encontrar algo único y significativo en cualquier oferta de mercado. Las diferencias pueden basarse directamente en el producto o servicio, o en otras consideraciones relacionadas con factores como los empleados, los canales, la imagen o los servicios.
6. El branding emocional se está convirtiendo en una importante forma de relacionarse con los clientes y crear una diferenciación respecto de los competidores de la empresa.
7. A pesar de que las pequeñas empresas deben utilizar muchos de los principios de branding y posicionamiento que emplean las organizaciones más grandes, también deben hacer mayor énfasis en sus elementos de marca y asociaciones secundarias, y deben estar más enfocadas en su marca y generar entusiasmo por ella.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿Cuál es la mejor manera de posicionarse?

Los especialistas en marketing tienen diferentes puntos de vista sobre cómo posicionar una marca. Algunos valoran los enfoques estructurados, como el modelo de posicionamiento competitivo que se describió en este capítulo, que se centra en puntos específicos de paridad y diferencia. Otros prefieren enfoques no estructurados, que se basan más en las historias, las narrativas y otras representaciones.

Asuma una posición: La mejor manera de posicionar una marca es a través de un enfoque estructurado *versus* La mejor manera de posicionar una marca es a través de un enfoque no estructurado.

Discusión de marketing

Atributos y beneficios

Identifique otros atributos y beneficios correlacionados negativamente que *no* se hayan descrito en este capítulo. ¿Qué estrategias utilizan las empresas para tratar de posicionarse con base en pares de atributos y beneficios?

Marketing de excelencia

>> Louis Vuitton



Louis Vuitton (LV) es una de las marcas más legendarias del mundo, sinónimo de lujo, riqueza y moda. La empresa es conocida por sus icónicos bolsos de mano, artículos de piel, zapatos, relojes, joyas, accesorios y gafas de sol, y su marca de lujo ocupa el más alto rango en el mundo.

Corría el año 1854 cuando Louis Vuitton abrió su primera tienda en París, en la que vendía baúles y equipaje de alta calidad, hechos a mano. A finales del siglo XIX Vuitton introdujo sus característicos materiales de lona Damier y Monogram Canvas, que tenían el famoso diseño que todavía se utiliza en la mayoría de los productos de la empresa. A lo largo del siglo XX la empresa que lleva su nombre continuó creciendo a nivel internacional, expandiéndose al mundo de la moda en la década de 1950 y alcanzando los 10 millones de dólares en ventas en 1977. En 1987, Louis Vuitton se fusionó con Moët et Chandon y Hennessy, importantes fabricantes de champán y coñac, dando lugar a LVMH, un conglomerado de productos de lujo.

Los productos Louis Vuitton se fabrican con los más novedosos materiales, y sus diseñadores usan una combinación de arte, precisión y destreza para producir sólo los mejores artículos. El legendario monograma LV aparece en todos los productos de la empresa, y representa la más alta calidad, la posición más importante y los viajes más lujosos. Sin embargo, a lo largo de los años la falsificación se ha convertido en un gran problema y uno de los retos más difíciles para Louis Vuitton. Louis Vuitton es una de las marcas más falsificadas en el mundo, y la empresa se toma muy en serio la situación, porque considera que las falsificaciones perjudican su imagen

de marca de prestigio. Además de trabajar con agencias de investigación especiales, Louis Vuitton cuenta con un equipo completo de abogados para luchar contra la falsificación en diversas formas.

Hasta la década de 1980, los productos Louis Vuitton estaban disponibles en una amplia variedad de tiendas por departamentos. Sin embargo, para reducir el riesgo de falsificación, hoy en día la empresa mantiene un mayor control sobre sus canales de distribución. En la actualidad comercializa sus productos únicamente a través de boutiques Louis Vuitton ubicadas en zonas de tiendas exclusivas y almacenes sofisticados, todas operadas de forma independiente con sus propios empleados y directivos. Los precios de Louis Vuitton nunca se reducen, y recientemente comenzó a vender a través de louisvuitton.com con la esperanza de llegar a nuevos consumidores y regiones.

A lo largo de los años una amplia variedad de celebridades de alto perfil y supermodelos han utilizado los productos LV, incluyendo a Madonna, Audrey Hepburn y Jennifer López. En sus esfuerzos de marketing la empresa ha utilizado la imagen de celebridades de la alta costura, vallas publicitarias, anuncios impresos y su propia regata internacional, la Copa Louis Vuitton. Recientemente, LV rompió la costumbre y presentó a celebridades no tradicionales, como Steffi Graf, Mijail Gorbachov, Buzz Aldrin y Keith Richards, en una campaña titulada "Valores fundamentales". LV también lanzó su primer comercial de televisión centrado en los viajes lujosos y no en la moda, y ha establecido nuevas asociaciones con artistas internacionales, museos y organizaciones culturales con la esperanza de mantener la marca fresca. Sin embargo, los artesanos de la empresa todavía dedican hasta 60 horas en la fabricación manual de cada pieza de equipaje, tal como lo hacen hace 150 años.

Hoy en día Louis Vuitton tiene un valor de marca de 26 000 millones de dólares, según *Forbes*, y está clasificada como la decimoséptima marca mundial más poderosa según Interbrand. La empresa está enfocada en la expansión de su marca de lujo a mercados en crecimiento, como China e India, así como en seguir creciendo en mercados fuertes como Japón y Europa. También continúa añadiendo nuevas líneas de productos a su portafolio.

Preguntas

1. ¿Cómo puede una marca exclusiva como Louis Vuitton crecer y permanecer actual, y al mismo tiempo mantener su distinción?
2. ¿La falsificación de los productos Louis Vuitton tiene siempre connotaciones negativas? ¿Existe alguna circunstancia en la que pudiera tener algunos aspectos positivos?

Fuentes: Reena Jana, "Louis Vuitton's Life of Luxury", *BusinessWeek*, 6 de agosto de 2007; Eric Pfanner, "Luxury Firms Move to Make Web Work for Them", *New York Times*, 17 de noviembre de 2009; www.louisvuitton.com

Marketing de excelencia

>> American Express



American Express es una de las marcas más respetadas del mundo, conocida mundialmente por sus tarjetas de pago, así como por sus servicios de viaje y financieros. American Express comenzó como una empresa de transporte rápido en el siglo XIX, más tarde se convirtió en una compañía de servicios de viaje, y al final se convirtió en una organización crediticia de alcance global, asociada con imágenes de marca como el prestigio, la confianza, la seguridad, el servicio al cliente, la aceptación internacional y la integridad.

En 1891, American Express creó el primer “cheque de viajero” aceptado internacionalmente, el cual utilizaba el mismo sistema de seguridad y garantías de tipo de cambio que emplea en la actualidad. La empresa emitió su primera tarjeta de pago en 1958, pero entonces cobraba una cuota anual más alta que sus competidores para crear la sensación de prestigio y pertenencia. A diferencia de las tarjetas de crédito, que permiten deudas revolventes, las tarjetas de pago requieren que los clientes cubran sus saldos pendientes. Para 1967, un tercio de las ganancias totales de la empresa provenía de su negocio de tarjetas de pago, que superaron a los cheques de viajero al convertirse en el símbolo más visible de American Express.

En las décadas de 1960 y 1970, American Express intensificó sus esfuerzos de marketing en respuesta a la fuerte competencia de Master Charge (ahora MasterCard) y BankAmericard (que más tarde se convertiría en Visa). La agencia de publicidad Ogilvy & Mather creó el ahora famoso “No salga sin ella” en la década de 1970, como un eslogan de “sinergia”. En 1974 apareció por primera vez el hoy en día familiar logotipo del rectángulo azul, con las palabras *American Express* impresas en un contorno blanco sobre un fondo azul.

Muchas personas percibían las tarjetas American Express como un símbolo de estatus que representaba éxito y logro. La empresa llamaba a los titulares de las tarjetas “miembros”, e imprimía en ellas el año en que habían obtenido la membresía, lo que daba la sensación de formar parte de un club. American Express mantuvo su imagen difícil de alcanzar a través de su publicidad, impecable servicio al cliente y promociones y eventos de élite.

Durante la década de 1980 la compañía se expandió a diversas categorías financieras —incluidos los servicios de corretaje, la banca y los seguros— mediante la adquisición de varias empresas, como Lehman Brothers Kuhn Loeb Inc. y E.F. Hutton & Co. Sin embargo, tropezó con dificultades para integrar estas grandes ofertas financieras y se deshizo de muchas de sus participaciones en la década de 1990. La nueva y más eficiente empresa se centró en sus competencias básicas: las tarjetas de pago y de crédito, los cheques de viajero, los servicios de viaje, y servicios bancarios y financieros seleccionados. Además, American Express aumentó el número de comerciantes que aceptaban sus tarjetas (incluyendo a Walmart) y desarrolló nuevas ofertas de tarjetas, como las de marca conjunta. Para comunicar la transformación que había tenido lugar durante la década de 1990, la empresa lanzó una campaña de publicidad corporativa llamada “American Express lo ayuda a hacer más”.

American Express también respondió a la creciente presión que Visa y MasterCard ejercieron sobre ella a mediados de la década de 1990, cambiando la marca de su división de servicios a pequeñas empresas por “OPEN: La red de pequeñas empresas”, y añadiendo beneficios como los pagos flexibles, las ofertas especiales, las sociedades y los recursos para las pequeñas empresas. John Hayes, director de marketing de American Express, explicó el razonamiento detrás del desarrollo de una marca distinta para las pequeñas empresas: “Los propietarios de pequeñas empresas son fundamentalmente diferentes de las personas que trabajan para empresas grandes. Se caracterizan por una actitud compartida; viven y respiran el negocio en el que están. Creemos que es importante que esta área tenga su propia identidad”.

En el cambio de siglo, American Express presentó dos nuevas y revolucionarias tarjetas de crédito: Blue y Centurion Black. Blue contenía un chip que mejoraba la seguridad en Internet, y se dirigía a consumidores jóvenes, conocedores de la tecnología, con una imagen moderna y sin cuotas anuales. La tarjeta Black, por otra parte, estaba dirigida a los clientes más selectos, que gastaban más de 150 000 dólares al año y deseaban comodidades como un servicio de conserje personal de tiempo completo e invitaciones a eventos exclusivos. Asimismo, la empresa siguió ampliando su participación en el programa de recompensas por membresía Rewards, que en ese momento era el más grande del mundo en su tipo. Rewards permitía que los tarjetahabientes canjearan sus puntos por viajes, actividades de entretenimiento, certificados de regalo y otras ofertas predeterminadas.

Visa aumentó su presión al apropiarse de la última tendencia de consumo: las tarjetas de identificación bancaria, tarjetas de débito que restaban el dinero de las compras directamente de la cuenta bancaria del titular. MasterCard también incrementó su popularidad cuando creó su campaña publicitaria “No tiene precio”, que se convirtió en un omnipresente punto de referencia de la cultura popular. Sin embargo, American Express se anotó una gran victoria legal contra Visa y MasterCard en 2004, cuando la Corte Suprema estadounidense dictaminó que podía continuar sus relaciones con todos los bancos, cosa que no había podido hacer antes debido a algunos tecnicismos. Durante los siguientes tres años, American Express se asoció con bancos como MBNA,

Citigroup, UBS y USAA, y aumentó sus cuentas de tarjetas de 60 millones en 2003 a 86 millones en 2007.

American Express presentó dos nuevas campañas de marketing en la década de 2000. La campaña “Mi vida. Mi tarjeta” de 2004 incluía a celebridades como Robert De Niro, Ellen DeGeneres y Tiger Woods contando historias íntimas de los lugares, las causas, los logros y las ocupaciones que tenían significado para ellos. En 2007, la empresa continuó presentando celebridades en sus anuncios, pero introdujo un nuevo eslogan: “¿Es usted un miembro de la tarjeta?”, que actuaba más como un llamado a la acción para unirse a American Express que su campaña anterior, más pasiva.

Las cosas empeoraron a medida que la economía mundial se desplomó en 2008 y 2009, desalentando significativamente los resultados financieros de American Express. La caída del precio de las acciones de la empresa en un 64% en 2008 fue causada por numerosos problemas, incluidas importantes demoras en los pagos, una facturación más baja y mayores pérdidas de crédito. Además, muchos analistas estuvieron de acuerdo en que la empresa “creció muy rápido de 2005 a 2007”. La compañía había cambiado su estrategia central de dirigirse a los consumidores más ricos y de bajo riesgo con una marca de prestigio y valiosos premios, para aumentar su número total de tarjetahabientes. Sus productos más nuevos, que permitían a los consumidores arrastrar su saldo y pagar sólo los intereses, afectaron al balance final de American Express durante la recesión.

A pesar de estos decepcionantes resultados financieros, *BusinessWeek* e Interbrand clasificaron a American Express como la decimoquinta “marca más valiosa del mundo”, y *Fortune* la nombró una de las treinta “empresas más admiradas”. Este valor de marca fue un testimonio no sólo para los productos de la empresa y su innovación en marketing, sino también para su compromiso de ofrecer a sus clientes un ser-

vicio excepcional en cualquier lugar del mundo a cualquier hora del día. En la actualidad, American Express ofrece una variedad de tarjetas personales, así como tarjetas para pequeñas empresas y tarjetas corporativas, cada una con un nivel diferente de servicio al cliente, tarifas, recompensas, límites de gastos y acceso especial o servicios. Las cinco tarjetas más populares de la empresa a partir de 2009 fueron la Platinum, la Preferred Rewards Gold, las tarjetas de crédito Starwood Preferred Guest, Gold Delta SkyMiles, y la tarjeta Preferred Rewards Green.

Preguntas

1. Evalúe a American Express en lo que se refiere a sus competidores. ¿Está bien posicionada? ¿Cómo ha cambiado a lo largo del tiempo? ¿En qué segmentos del negocio enfrenta la mayor la competencia?
2. Evalúe la integración de los diversos negocios de American Express. ¿Qué recomendaciones le haría para poder maximizar la contribución al valor de todas sus unidades de negocio? Al mismo tiempo, ¿es la marca corporativa lo suficientemente coherente?
3. Analice la decisión de la empresa de crecer más allá de su base principal de consumidores adinerados. ¿Qué consecuencias tuvo esto para la empresa y para la marca?

Fuentes: Hilary Cassidy, “Amex Has Big Plans; For Small Business Unit”, *Brandweek*, 21 de enero de 2002; American Express, “Ellen DeGeneres, Laird Hamilton, Tiger Woods & Robert De Niro Featured in New American Express Global Ad Campaign”, 8 de noviembre de 2004; “The VISA Black Card: A Smart Strategy in Trying Times”, *BusinessPundit.com*, 8 de diciembre de 2008; “World’s Most Admired Companies 2009”, *Fortune*, 5 de agosto de 2009; “Credit Cards: Loyalty and Retention —US— November 2007”, Mintel Reports, noviembre de 2007; Scott Cendrowski, “Is It Time to Buy American Express?”, *CNN Money*, 17 de abril de 2009; American Express, “Membership Rewards Program from American Express Adds Practical Rewards for Tough Economic Times”, 19 de febrero de 2009.